

（論文）

## 現代国際経済における独占的競争： 成熟産業の収穫逓増産業化と南北間格差の収斂

手 島 茂 樹

### 序章 多国籍企業による現代の国際的な独占的競争

本稿で研究対象とするのは、ライバル企業と世界市場で激しく競合しつつ活動する多国籍企業である。その大半は日本・米国・EU 等の先進国を出自とするが、韓国・台湾・中国等の東アジアを中心とする新興国を出自とするものも含む。本稿ではこうした多国籍企業の国際的な活動の本質は「現代の国際的な独占的競争」であると考えている。この新しい独占的競争の考究が本稿の最も重要なポイントであり、『国際政経』第 18 号（2012）における筆者論文「国際経済の歴史的な転換点のもとで、世界金融経済危機および欧州ソブリン危機に直面する日本企業の国際競争力の現状と課題」の第 IV 章における論点の重要性をより一般化・普遍化して論じたものである<sup>1</sup>。世界規模で活動する現代の多国籍企業は、世界市場において、(2.1) で論ずるオープン・ネットワークとクローズド・ネットワークの二つの方式のいずれかで、国際的に独占的競争を行う傾向がある。これによって、現代の多国籍企業は、一時的な独占的地位と超過利潤を享受することが可能であり、研究開発及び生産性向上に必要な資源を獲得することができる。しかし、こうした多国籍企業は、同時に、常に、ライバル企業からの品質・価格両面からの顕在的および潜在的競争の圧力を受けている。このため、一時的な独占的地位に長期にわたって甘んじることはできず、恒常的に品質・価格両面からの技術革新の実現を迫られ、さらには、新製品を市場に送り出す技術革新の実現を迫られる。言い換えれば、国際競争下にある現代の多国籍企業は、生き残りのために、こうした技術革新を継続的に達成するモチベーションを、常に持つことになる。その意味で、独占的競争を行っている多国籍企業は、ライバル企業からの競争圧力によって、収穫逓増産業、言い換えれば、費用逓減産業を形成している。こうした技術革新を成功裏に達成するにあたっては、上記の二つの方式による国際ネットワークが重要な役割を果たす。

留意すべきは、寡占企業間の国際競争の手段として、こうした品質・価格両面からの技術革新を行う際に二つの制約要因があることである。その第一は、世界市場の劇的な変容である。すなわち、世界規模での「汎用品化」の進展であり、これは、需要面から見れば、先進国を中心とした高品質・高価格志向の市場（「ファースト・ベスト市場」）の伸び悩みと発展

途上国・新興国を中心とした一定水準の品質確保・低価格志向の市場（「セカンド・ベスト市場」）の急成長に伴うものである。「汎用品化」は、供給サイドからみれば、新たに開発された、高付加価値な「特殊品」（これについては（1.3）で論ずる）である新製品が、大規模な模倣等を経験しながら、急速に標準化され、低価格の「汎用品・普及品」に転じていくことであり、現代の独占的競争に際しての具体的戦略を多国籍企業が考えるに際して、重要な制約要因となる。第二に、企業の競争優位に根ざした経営資源の強みと限界がある。これは多国籍企業の国際ネットワークのあり方に重要な影響を及ぼす。この二つの制約要因は、（1.3）、（2.1）、（2.2）で論ずるように、先進国多国籍企業の中でも、特に日本企業にとっては、重要な意味を持つ。

本稿の目的および構成は以下のとおりである。本稿では、第一に、国際的な独占的競争を現代の世界で行っている多国籍企業は、一時的にせよ独占企業としての立場にあるために、十分な超過利潤を上げ、これによって技術革新を達成するに足るだけの経営資源を拡充していること、しかも、こうした多国籍企業は、ライバル企業からの顕在的・潜在的な競争圧力を受けるがゆえに、常に品質・価格両面からの技術革新と新製品を市場に送り出すための技術革新を恒常的に迫られ、その結果、勝ち残った企業は、生産性向上・品質改善・新製品の創出等を継続的に達成して収穫逓増産業を形成していることを明らかにする。これらは本稿の議論の基底をなすものであり、第Ⅰ章で論ずる。

第二に、こうした競争の方式としては、（2.1）で論ずるようにオープンネットワークとクローズドネットワークの二つの方式があること、また、いずれの方式に優位性があるかは、各々の産業特性と個々の企業の国際的なイノベーション戦略によることを明らかにする。特に、海外事業展開に当たり自らの競争力を弱める可能性のある「供給サイドの汎用品化」を促進せざるを得ない日本企業のジレンマについて論ずる。これらは日本企業の競争力のあり方を考える際の最重要事の一つともいえ、第Ⅱ章で論ずる。

第三に、こうした国際的な独占的競争が、「需要・供給両面からの汎用品化」と相俟って、「南北間格差の拡大」から「南北間格差の収斂」への歴史的な転換を生じたこと、さらに、この結果、新興国および新興国企業の大きな成功と先進国および先進国企業への大きな課題を生じていることを明らかにする。これについては第Ⅲ章で論ずる。

本項の結論（終章）では、現代の国際的な独占的競争の提起する課題は日本企業にとってこれまでに例をみない本質的なものであり、劇的な組織イノベーションへの努力が必要であることを論ずる。

## I. 現代の国際的な独占的競争のメカニズム

### （1.1）規模の経済の達成過程にある収穫逓増産業と技術革新を基盤とする収穫逓増産業

本稿で検討対象とする国際的な独占的競争を行う多国籍企業の多くは、「収穫逓増産業」、言い換えれば、「費用逓減産業」に属すると想定される。

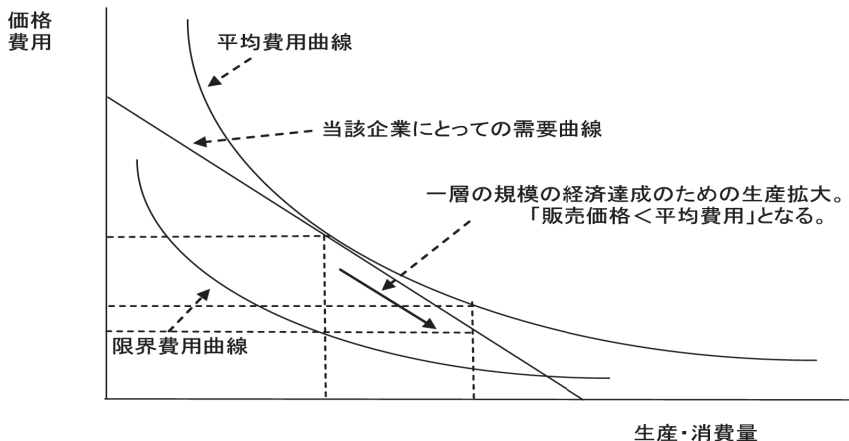
収穫逓増産業では、これに属するライバル企業間で、激しい、また、果てしない生産拡大・価格引き下げ競争を招くことが指摘されている（村上、1992<sup>ii</sup>）。これは歯止めの効かない、不安定な過当競争とも言うべきものであり、最終的には一社独占による弊害を生ずる可能性もある、とされる（同書）。

まず上記の、「過当競争」のおそれのある収穫逡増産業は、「規模の経済の達成過程にある」収穫逡増産業であることを指摘したい。これらは半導体、主要な家電品目（液晶 TV、スマートフォン等）などにみられる。

これに対して、本稿で論ずる収穫逡増産業は、「技術革新」の引き起こす収穫逡増産業である。こうした技術革新は新たな規模の経済の達成目標を生ずることはあるが、主体はあくまでも技術革新である。この点は本稿の議論における、最も重要な出発点である。

最初に伝統的な「規模の経済の達成過程にある」収穫逡増産業を検討する。規模の経済の達成過程にあって、かつ、独占的競争を行っている企業は、一時的にせよ独占的地位にあるために右下がりの需要曲線に直面し、しかも「規模の経済の達成過程にある」収穫逡増産業（費用逡減産業）であるために同じく、右下がりの平均費用曲線に直面している。独占的地位は一時的で、常に潜在的な競争圧力にあるために、平均費用曲線は需要曲線に接している。この状況は図 1 に表されており、「企業の直面する価格＝平均費用＞限界費用」が想定される。当該企業は、生産を拡大して、一層の規模の経済を達成すれば費用・価格を削減できることを認識しており、競合相手の企業も同じようなポジションにあることをも認識している。このとき、競合相手を排除するために、一層の規模の経済を実現するべく、採算を割り込んでも生産を一層拡大し、費用を逡減させて、価格低下をはかり、競合企業に打ち勝とうとする可能性がある。競合企業も同様の行動をとるため、「過当競争」（村上、同書）ともいうべき、ライバル企業間の激しい価格引き下げ競争を引き起こす。この結果、最終的に一社のみが生き残り、消費者に大きな損失をもたらす独占市場が世界規模で形成されるおそれもある。結果的に、こうした過当競争は、ライバル企業数を減らし競争破壊的である。

図 1 規模の経済の達成過程で独占的競争を行う企業（筆者作成 2012）



#### (1.2) 収穫逡増産業としての成熟産業における現代の国際的な独占的競争のメカニズム

しかしながら、本稿でまず指摘したいのは、収穫逡増産業が、規模の経済ではなくて、技術革新を通じて実現される場合には、過当競争には陥らない、ことである。ここで想定しているのは、自動車産業等の「成熟産業」である。「成熟産業」という用語は、本稿では、当該産業は、現時点で、既存の技術を用いて、規模の経済を既に達成しており、最小の生産費用

(長期平均費用＝長期限界費用)を実現しているという意味で用いる。こうした成熟産業の実態は、主要企業（およびそのグループ）が、それぞれ世界市場のかなり大きな部分を占めているという意味で、世界市場で活動する多国籍企業による国際的寡占市場と考えることが出来る。注目すべきは、こうした成熟産業の多くの場合、世界市場は、停滞しているわけではなくて、近年までは先進国を中心に、現在は新興国・発展途上国を中心に、持続的に成長していることである。こうした成長する世界市場においては、ライバル企業からの競争圧力によって、主要供給者である多国籍企業は、技術革新に基づく、新製品の開発・供給、コスト削減・生産性向上を不断に行うことを迫られる。その意味で現代の成熟産業は収獲増産産業に転じているものが多い。

上記のとおり、成熟産業に属する主要企業は、継続的な技術革新によって、自社の差別化商品の市場を一時的にせよ創出するという意味で、独占的競争を行っている。ここで注目すべきは、当初の規模の経済を達成している成熟産業における独占的競争は、図1に示されるような不安定な過当競争状態を招かず、また、独占のデッドウェイトの弊害を長期にわたって引きずるわけでもない、ことである。その理由は、繰り返しになるが、独占的競争を行っている企業は、規模の経済を達成しつつも、競争圧力のもとで、常に、新製品の開発・供給、コスト削減、品質改善による生産・販売量増加の動機を持つためである。

こうした独占的競争下の企業は、図2にみるように、既に達成し得た規模の経済と既に獲得した差別化商品市場における一時的な独占的地位の故に、「企業の販売価格＞平均費用＝限界費用＝限界収入」を実現している。

図2において、IHNEを結ぶ直線は、既に達成した規模の経済の下での生産費用の最小値、すなわち、「長期的な平均費用＝長期的な限界費用」を反映しており、これに一定の取引費用を加えた総費用を表している。なお、取引費用については、(1.3)で詳述する。

議論の出発点において、当該産業に属する主要企業は、既存の技術を用いて、最小の生産費用を実現しているという意味で、「成熟産業」に属する。

議論を簡略化するために、図2の当初の需要・供給サイドの条件、すなわち、当該企業にとっての需要曲線CMEQBと最低水準の平均費用＝限界費用を反映する供給曲線IHNEは、日米欧のライバル企業に共通であると考ええる。これら多国籍企業は一律に利潤最大化点（H点で限界収入＝限界費用）である需要曲線CMEQB上のC点で生産・販売を行い、超過利潤である四角形DCHIを享受している。

しかし、これら日米欧の企業は、C点で恒久的な独占状態を享受するわけではない。その間の事情は次の通りである。世界規模での独占的競争を行っている企業（多国籍企業）は、一時的には自社の供給する差別化商品について独占企業としての立場に立ったとしても、顕在的・潜在的なライバル企業の脅威に直面している。

その第一は、価格・費用面の競合であり、ライバル企業が、価格・費用面の低下に成功すれば、すなわち、本項の後段および(1.3)で詳述するように生産・販売点Mを実現すれば、当該企業は競争上不利な立場になり、最終的に世界市場から排除されるおそれもある。

当該企業は、競合先企業が自社と同等の立場にあることを認識しているので、自ら率先して、技術革新に基づく一層のコスト削減と価格低下によって生産・販売量の増大を達成しようとする。こうした技術革新の方式には、第一に、「破壊的イノベーション」プラス世界規模での規模の経済の追求そして、第二に、「漸進的、ボトムアップ型の革新的イノベーション」





業に比べて、M点を達成する企業は明らかに競争上優位にある。しかもこうした技術革新が上記のように品質の改善や新製品の創出を伴えば、需要曲線が価格弾力的になることを阻止することが出来る。このため、当該企業を含む、競合状態にある全ての企業は、ライバル企業との顕在的・潜在的競争の下では、C点からM点に向かっての技術革新を推進するモチベーションを持ち、海外事業展開の一層の推進による規模の経済の更なる拡大も含め、これを実行することとなる。すなわち、成熟産業は、収穫逓増産業に変容する。

### (1.3) 独占的競争のメカニズム：(A) 産業の事例

本項では、下記表1<sup>iii</sup>における(A)産業を事例として、(1.2)で論じた現代の国際的な独占的競争のメカニズムについて検討する。

表1 産業競争力のマトリックス（手島茂樹、2006－2012）

需要特性 供給特性	① 高価格・高付加価値な特殊品を志向する 大規模市場(差別化競争志向) (ファースト・ベスト市場)	② 一定の品質を確保したうえで、低価格な汎用品を志向する 大規模市場(価格競争志向) (セカンド・ベスト市場)
(1) 製品としても部品としても製品コンセプトの確立された高価格・高付加価値な特殊品としての特性を維持 (製品・部品共に資産の特殊性が十分に高い)	(A) 自動車産業等では、日本企業は、 <u>最終製品にも部品にも差別化が可能であり、十分な競争力を維持。</u>  ( <u>特殊品の開発および調達・生産に際しての「取引費用最小化」及び「漸進的な、ボトムアップによる革新的イノベーション」に基づく、国際競争力強化が可能</u> )	(D1) 過剰品質の企業は競争力を失うが、汎用品の低価格供給に適した企業は競争力を持つ
(2) 製品としては、速やかに汎用品に移行するが、部品・設計等特殊品としての特性を維持 (設計・部品等の資産の特殊性が十分に高い)	(B1) <u>高付加価値部品・素材の供給には、差別化が可能であり、競争力と高い市場シェアを持つが、製品全体のブランド力は左右しない。</u>  ( <u>部品・素材について(A)に準ずる国際競争力保持</u> )  ----- (B2) <u>製品全体のブランド力を左右する基幹部品・設計等を創出</u>  ( <u>全く新しいコンセプトの新製品を生み出す急進的・事前的なトップダウンによる革新的イノベーションに基づく国際競争力強化が可能</u> )	(D2) 過剰品質の企業は競争力を失うが、汎用品の低価格供給に適した企業は競争力を持つ
(3) 特殊品から速やかに汎用品に移行する製品、部品・設計等	(C) 標準化・ブランド化によって差別化に成功する企業は競争力をもつ。	(D3) 汎用品の低価格供給に適した企業は競争力を持つ

表1にみる（A）産業では、O. Williamson<sup>iv</sup>の意味において資産の特殊性の高い部品および製品の競争力が確立されており、「汎用品化」の影響は比較的少ない。資産の特殊性の高さの意味は次の通りである。O. Williamsonによれば、資産の特殊性の高い「特殊品」の調達に当たっては、市場取引であろうと企業内取引（自社内開発および内製による調達）であろうと、取引費用が急激に増大するが、「資産の特殊性」（本稿では、簡略化のため、これを「特殊度」とする）が十分に高いときには、市場取引費用は企業内取引費用よりはるかに大きくなり、一方、市場での生産費用（外部の企業から購入する場合に、購入先の当該外部企業が直面する生産費用）は企業内生産費用と等しくなる。

なお本稿では、研究開発による技術革新、新製品・新技術の創出を重要なテーマとしているので、「特殊品」の調達を単に自社内で生産するか他社が生産したものを購入するかにとどめず、新製品（含む新技術）の開発を自社内で行うか、他社に開発を依頼しこれを調達するかまで、拡張して検討する。このため、「市場生産費用」、「企業内生産費用」の用語は、今後は「市場開発・生産費用」、「企業内開発・生産費用」として用いる。

筆者は、これまで、こうした特殊度が十分に高い特殊品の調達に際しては、取引当事者（例えば売手企業と買手企業、部品供給者と組立企業）が、「日本型選好」を有し、しかも、こうした企業内の経営者と従業員も共に、「日本型選好」を有する場合、さらに、この特殊品が、同じく十分に特殊度の高い特殊部品から構成される「複合財」である場合には、部分的な内部調達（自社内開発および内製）および部分的な外注を組み合わせることによって、取引費用を最小化することが出来る、ことを明らかにしてきた（手島1998-2012、特に手島2011-2012）<sup>v</sup>。本稿でもこの知見に基づき論ずる。なお、本稿における「日本型選好」とは、これまでの拙稿で論じてきたとおり、「取引当事者が、取引に際して、当面の取引からの短期の機会主義的利益を最大化するよりは、取引相手との永続的な取引関係の継続を選好すること」を意味する。

部分的な内部調達（自社内開発および内製）および部分的な外注を最適に組み合わせることによって、取引費用を最小化するときの内部調達（自社内開発および内製）率（ $\alpha$ ）を最適内部調達率  $J\%$  とすれば、「日本型選好」と「複合財」の条件の下で、

$$C1(J) + C2(J) = \text{Min. } C1(\alpha) + C2(\alpha) < C1(100) < C2(0) \quad (1)$$

$$G1 = G2 \quad (2)$$

$$Sc, Sc1, Sc2, \dots, Scn > S^* \quad (3)$$

である。但し、 $C1$  は企業内取引費用、 $C2$  は市場取引費用、 $G1$  は企業内開発・生産費用、 $G2$  は市場開発・生産費用である。（ ）内は、調達する特殊品の内部調達（自社内開発および内製）率である。なお、 $Sc$  は当該特殊品の特殊度および  $Sc1, Sc2, \dots, Scn$  は、その構成部品の特殊度を表す。これらは（3）式によって十分に高いことが想定されているので、（2）式をその各々のレベルで成り立たせる。

O. Williamson は、資産の特殊性が十分に高いとき、 $C1(100) < C2(0)$  であること、および、 $G1 = G2$  が成り立つことを明らかにした。

しかし、特筆すべきは、取引費用の最小化が達成されるためには、上記の取引当事者の「日本型選好」および対象となる当該特殊品が、同じく十分に特殊度の高い特殊部品から構成される「複合財」であることが（1）が成り立つための、必要にして十分な条件であることである。

企業にとって総費用は、開発・生産費用プラス取引費用である。

上記（１）（２）および（３）が成立すれば、 $G = G_1 = G_2$ であり、  
$$\text{Min.} C + G = C_1(J) + C_2(J) + G < C_1(100) + G_1 < C_2(0) + G_2 \quad (4)$$
  
が成立する。すなわち、J点において総費用が最小化される。

さらに、「日本型選好」の下では、取引の相手側が機会主義的に行動する危険性をそれほど被らずに、情報交換を十分に行いつつ、相互の研究開発費・生産費を削減することが可能である。関連企業間の担当現場同士の緊密な共同作業によって、時間をかけて、極秘情報を共有しながら、多様なハイブリッド自動車のような、これまでの製品コンセプトの延長線上にある、新製品を生み出すことができる。「日本型選好」の下では、着実に「モジュラー・イノベーション」（新しいコンセプトの基幹部品、例えばハイブリッド・エンジンの創出）および「アーキテクチャル・イノベーション」（新製品に関する新設計の創出、例えばハイブリッド自動車の基本設計）を積み重ねることによって、時間をかけて革新的イノベーションにいたることが出来る。これが「日本型選好」に基づく「漸進的な、ボトムアップ型の革新的イノベーション」<sup>vi</sup>である。

このとき上記（４）式のGの水準そのものをライバル企業に比べて引き下げることが出来る。すなわち、 $G < G_1 = G_2$ となり、日本企業は図2において、開発・生産費用および取引費用からなる総費用についての平均費用＝限界費用の曲線IHNEを引き下げて、より低い費用水準である直線LPQを達成するように行動することが、当初からビルトインされているといえる。

この結果、（A）産業、たとえば自動車産業における日本企業が、ハイブリッド自動車等の開発と品質・生産性の向上を伴って、C点からM点に移行すれば、ライバルである欧米の多国籍自動車企業にとっては大きな脅威になり、必然的に、これら企業は、同様に、新製品の開発と品質・生産性の向上を図ることになる。

ここで留意すべきは、欧米企業・アジア企業等の多くは依然として日本企業と対極の「非日本型選好」の下にあると考えられることである。すなわち、「取引相手との永続的な取引関係の継続を選好することよりは、取引当事者は、当面の取引からの短期の機会主義的利益を最大化する」。この場合には、欧米の多国籍自動車企業等にとって上記の「日本型選好」に基づく「取引費用最小化」のパラダイムは実現し得ず、上記（４）式の達成はできない。ここで彼らが取るべき最善の方策は、新製品である電気自動車の開発を急ぐ一方、ハイブリッド自動車の開発もすすめ、さらに、当面最も重要なのは、主要部品の標準化・汎用品化を進めて、これらの調達に関する取引費用を削減し、あわせて、調達の範囲を地理的に大きく拡大して世界規模での規模の経済を達成することである。この最後の生産性向上戦略は当然、一定品質を保ちつつ、仕様の簡素化・明確化等によって費用・価格を引き下げる「破壊的イノベーション」の手法を用いることになる。これによって、図2のM点の達成を目指そうとする。

完成品および部品の標準化・汎用品化がITエレクトロニクス産業ほど容易には進まない自動車産業のような（A）産業では、現代の国際的な独占的競争の下でも日本企業は、相対的に優位なポジションにある。これは、（A）産業の特性が維持される限りは、「日本型選好」を世界規模で拡大して、クローズドネットワークを形成し、例えば米国やタイの研究開発拠点を拡充して、広汎に「漸進的な、ボトムアップ型の革新的イノベーション」を創発する戦略の



方が、「破壊的イノベーション」によって標準化を推進し、一層の規模の経済を達成しようとする戦略よりも、現時点では、有効であるためである。

しかし、第Ⅱ章および第Ⅲ章で論ずるように、世界規模での汎用品化が急速に進む IT エレクトロニクス産業で代表される（B1）および（B2）産業では、全く異なる状況となる。

## Ⅱ．現代の国際的な独占的競争の手段・方式とその含意

### （2.1）二つの方式

第Ⅰ章で論じた独占的競争の実現に当たっては、（1.3）でも触れたように、具体的には、二つの方式がある。一つは、自社および関連企業の海外直接投資により、「日本型選好」に基づく国際的なクロズドネットワークを展開し、国際的な取引費用の最小化と「漸進的、ボトムアップ型の革新的イノベーション」を推進するものである。これが、品質・生産性の向上と新製品の開発を同時達成しようとする日本企業の方式（方式（1））であり、もうひとつは、「急進的な、トップダウン型の革新的イノベーション」によって全く新しい製品のコンセプトとビジネス・モデルを企業の最重要戦略としてトップダウンで生み出す一方、ハードの製品調達に当たっては、「破壊的イノベーション」によって標準化を推進し、オープンネットワークによる規模の経済を一層達成しようとする欧米企業の方式（方式（2））である。方式（2）は「供給サイドの汎用品化」を積極的に推進することに他ならない。

対象となる製品が、複合財としての特殊品の性格を持ち、しかもそれが容易に汎用品化しない表1の（A）産業の場合には、方式（1）により、外国企業を含む関連企業間で、「日本型選好」を実現できれば、関連企業間の緊密な協議によって、取引費用を最小化できるし、それによって、「漸進的、ボトムアップ型の革新的イノベーション」の成果を挙げることができことは（1.3）で論じたとおりである。

しかしながら、現代の多国籍企業による国際的な独占的競争のもとで、これまで論じたように、あらゆる産業で、世界規模で、「需要及び供給の両面における汎用品化」が急速に進んでいることは、日本企業の国際競争力の淵源（「取引費用の最小化」と「漸進的ボトムアップ型の革新的イノベーション」による高品質・相対的低価格の製品開発・供給の達成）を掘り崩す面があることに、常に留意する必要がある。

方式（2）は、アップル社によるiポッド、iフォン、iパッドの開発に見るように、「急進的な、トップダウン型の革新的イノベーション」によって新しい製品のコンセプトを生み出し、劇的な大規模市場創出をはかる一方、具体的なハードの製品化に当たっては、「破壊的イノベーション」を用いて標準化を推進し、オフショアリングのアウトソーシングも活用している。契約ベースのオープンネットワークにより、規模の経済を一層達成しようとする欧米企業の方式である。アップルによるフォックスコン（ホンハイ）の下請け発注利用による製品調達はこの典型例である。自動車会社のVWも部品の標準化を一層推進し、世界規模での規模の経済を達成するために、この方式を模索している（「ものづくり白書」2012）。

方式（1）と方式（2）のいずれが有利かは、対象となる産業・製品の特性による。先の表1の（B1）および（B2）産業を抱える IT エレクトロニクス産業は、製品のライフサイクルが短く、新製品は急速に陳腐化して「汎用品」となる。近年の IT 革命とデジタル化の下では、技術情報の標準化とその伝播のスピードは加速しており、（B1）および（B2）産業から

(D2) 産業へのシフトは急速に進む。

この点を考えれば、(B1) および (B2) 産業では新たに大規模市場を創出できるような新しいコンセプトの製品を「急進的、トップダウン型の革新的イノベーション」によって生み出し、類似品がすぐに出回ることを最初から想定して、製品そのものには最初から価格競争力を持たせる方式(2)の戦略が有効である。ここで重要なのは、新製品を創出するコア企業(欧米多国籍企業)は、低コストでの調達を求めて、「非日本型選好」をとるアジアの企業等に対して、広く契約ベースの発注を多用しても、その国際競争力の根幹そのものは流出させないことである。繰り返しになるが、「汎用品化」が急速に進むITエレクトロニクス分野では、「急進的、トップダウン型の革新的イノベーション」による新製品の開発と標準化・コスト削減のための「破壊的イノベーション」を戦略のコアとして併用しても、「新製品を開発し、その知的財産権を保全する」という、自社の競争力の淵源を保持・強化できる(B2)産業の企業のみが、世界規模で「非日本型選好」の企業・人材の経営資源を糾合できるオープンネットワーク方式で成功できる。

なお、「急進的、トップダウン型の革新的イノベーションによる新製品の開発」は、図2において新たに需要曲線CMEQBを創出することを意味する。また、「標準化・コスト削減のための破壊的イノベーション」は、図2において当初の最低水準の長期的平均費用＝限界費用を反映する供給曲線IHNEから、技術革新(「破壊的イノベーション」)と新たな規模の経済の達成の結果、より低い長期的な平均費用＝限界費用水準を反映する直線LPQに引き下げることを意味する。

このように、ITエレクトロニクス産業については、(2)の方式が有効であると考えられる。アップルに限らず、グーグル、マイクロソフト、インテル等の(B2)産業に属する企業は、最終製品に対するブランド力を確立している。しかも、技術漏洩の大きなリスクを被ることなくアジア企業からの契約ベースの調達によって(アップルとサムスンの係争はあるが)、オープンネットワークのメリットを有効に享受しているとみられる。ただし、フォックスコン(ホンハイ)の事例に見られるように、契約先企業の労務関係にこれら多国籍企業がどの程度責任を果たしているか、また、どの程度の責任を果たすことが社会的に要請されるか、という問題は未解決である。

一方、ITエレクトロニクス分野の日本企業は、部品・素材ベースでの競争力は保っているものの最終製品のブランド支配力を確立することは出来ず、結果的に、(B1)産業に属しているものが多く、上記の欧米企業のように(B2)産業の地位を確立しているものは少ない。(B1)産業に属する企業は、(2.2)で論ずるように、(2)の方式で、欧米企業とアジア企業が「破壊的イノベーション」で連携した結果、次第に競争力を保持する守備範囲の縮小を余儀なくされている。しかも同じく、(2.2)で述べるように、競争力を保持・回復しようとする日本企業の行動そのものが、自らこうした苦境を招いている面もある。

## (2.2) 日本企業にとってのジレンマ

前項で論じたように、ITエレクトロニクス産業については、(2)の方式が有効である。先に述べたように、アップル、グーグル、マイクロソフト、インテル等の(B2)産業に属する企業は、低コストでの製品調達を可能にしたうえで、最終製品のブランド力を支配する競争力を確立している。これに対し、日本企業は、部品・素材ベースでの競争力は維持してお

り、B1 産業にある。しかし、欧米企業とアジア企業が連携した「破壊的イノベーション」と「供給サイドの汎用品化」によって、(1.3) で論じた競争力の根源を「製品の汎用品化」と「価格競争の激化」によって掘り崩され、一次部品から二次部品、二次部品から三次部品へと、次第に競争優位を保つ範囲の縮小を余儀なくされている。

注目すべきことであるが、こうした苦境の背景には、以下のように日本企業自身も「破壊的イノベーション」によって、「供給サイドの汎用品化」を推進している面もある。その間の事情は以下のとおりである。

日本企業は、海外事業展開においては多くの場合、変容せざるを得ない。海外事業においては、「非日本型選好」の企業・人材と直面する可能性は高まり、これを「日本型選好」に教育・説得するにしても限度があると考えれば、業務の標準化・汎用品化の割合は必然的に高まるためである。留意しなければならないのは、この場合、海外事業展開をすすめるほど、日本企業の本来の競争力を掘り崩す可能性があることである。これが典型的に表れるのが、需要・供給両面からの汎用品化が最も急速な（B1）産業である。そこで、（B1）産業に属する仮想事例的な企業のメカニズムを検討する。

世界規模で製品の汎用品化が進めば、本来は（1.3）で論じた「特殊品」であった当該企業の主力「製品」も「汎用品化」し、価格競争を迫られる。当社はこれに対応して、当該主力製品の価格競争力を強化するために直接投資を行ない、海外、例えば東アジア諸国に生産・販売・輸出拠点を構築する。これによって当面、当該「製品」は競争力を維持し、海外現地法人も良好な業績をあげる。しかも、上記主力「製品」は汎用品化しても当該主力「製品」の中核をなす「第1次部品」は「特殊品」として、当該企業またはその関連企業が日本国内で生産・供給しており、海外現地法人の立地国では生産されていない。このため、当該海外現地法人向け、あるいは、他の顧客向けに「特殊品である第1次部品」を輸出・納入することは大きなビジネスである。しかしながら、こうした「第1次部品」についても汎用品化の波は押し寄せ、より低価格の類似品が出回るようになる。海外で完成品を作るようになった当社の日系現地法人自身も、欧米企業とアジア企業よりなるオープンネットワークとの厳しい競争に直面し事業成果向上のために、より低価格の標準化された部品の調達を望むようになる。これを受けて日本企業本社が、当該現地法人に供給する「第1次の特殊部品」を標準化し、価格低下を図れば、すなわち、「破壊的イノベーション」に沿って行動すれば、当社の海外法人の業績は向上し、当社にとっても、当面の汎用品化された市場を拡大し、販売量を増やすことは出来る。しかし、汎用品化されてしまえば、いずれは、「製品」同様アジアのライバル企業の後塵を拝することになる。

この場合、「汎用品化された第1次部品」を作るのに必要な同じく「特殊度の高い第2次部品」については、依然として当該企業が競争力を持つ可能性はある。しかし、やがて、「第1次部品」と同じロジックで、次には、「第2次の特殊部品」の標準化をしなければ、販売量を確保できなくなる。こうして「第1次部品」で生じたのと同じプロセスが「第2次部品」においても繰り返されることとなる。

同じプロセスは「第3次部品」以下についても継続する。このため、特殊度の高い部品について競争力を保持する B1 産業は果てしない後退を余儀なくされることとなる。これは、B2 産業とは全く正反対の状況であり、現在の日本の IT エレクトロニクス企業の窮状（B1 産業に属する）とアップル等欧米企業（B2 産業に属する）の際立った国際競争力の相違の根源

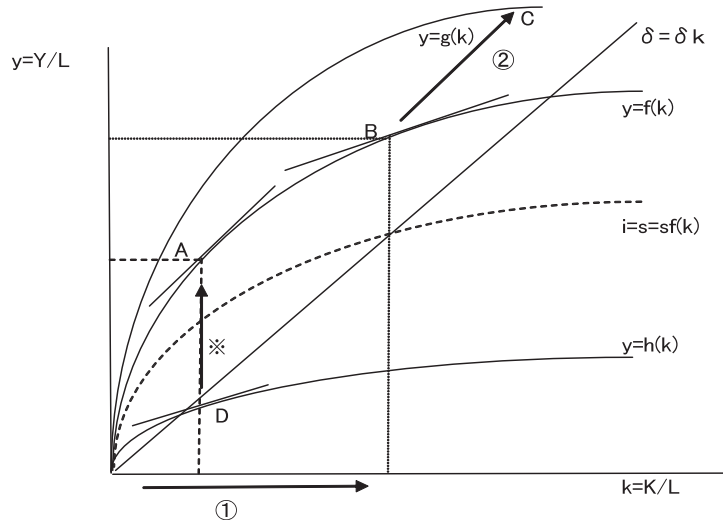
となっているものである。

要するに、(B1) 産業の日本企業は当面の市場を確保するために、その競争力の根底を自ら掘り崩していくという一種のアリ地獄に落ちている。

### Ⅲ. 「南北格差の拡大」から「南北格差の収斂」への歴史的な転換と独占的競争

これまで論じたように、世界規模での需要・供給両面の汎用品化は現在の日本企業の国際競争力に、重大な影響を及ぼしているが、現在、我々が経験している「南北格差の拡大」から「南北格差の収斂」への歴史的な転換に際しては、本稿で論じている多国籍企業による現代の国際的な独占的競争とそれが引き起こしている「汎用品化」が重要な役割を果たしている。この事情は、下記図3に要約できる。

図3 南北格差の拡大から南北格差の収斂へ：直接投資等を通じた多国籍企業の現代の独占的競争による技術と資本の移転（黒い矢印 ※ によるシフト）（筆者作成 2012）



上記の図3において、横軸は一人当たり資本量  $k=K/L$  を、縦軸は一人当たり所得（またはGDP） $y=Y/L$  をあらわす。但し、 $K$  は一国が保有する資本ストックの総量、 $L$  は一国が保有する労働の総量、 $Y$  は一国の年間総所得（実質）またはGDP（実質）である。簡単化のために、ソロー型の成長モデルを用いて、 $y=f(k)$  は、日米欧先進国共通の生産関数を表し、 $y=h(k)$  は、1980年代までの「南北格差の拡大」が拡大した時期の、発展途上国の生産関数を表すとする。また、 $y=g(k)$  は、先進国が技術革新を達成した後の生産関数を表す。どちらの生産関数上にあっても、図3の①の矢印の方向に一人当たり生産量が増えていけば、一人当たり所得が増えることには変わりがない（「要素による成長」）。言い換えれば、工業化は所得増加をもたらす。図3の各生産関数上のA、B、C、Dの各点のそれぞれの接線の傾きは、各点における経済成長率（実質）をあらわす。 $y=f(k)$  上のB点は先進国経済が定常状態にあり、従来の技術体系の下では、これ以上の成長が困難であることを表す。先進国にとっては、新し



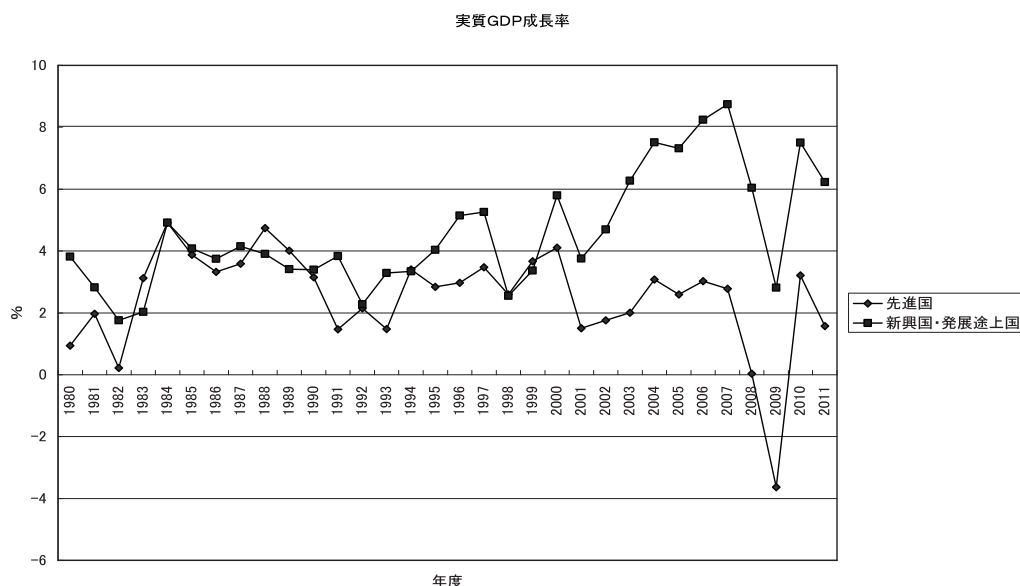
い技術革新によって、より高度の技術体系にシフトし、矢印②にそって、 $y=g(k)$ 上のC点を目指すことが、いわゆる先進国の経済成長パターンとなる（「イノベーションによる成長」）。

ここで注目されるのは、発展途上国の $y=h(k)$ 上のD点は、先進国の $y=f(k)$ 上のB点（定常状態）よりも成長率が低く、かりに、 $y=h(k)$ 上で「要素による成長」を続けても、その成長率は先進国の成長率に追いつくことはないことである。 $y=h(k)$ は、旧式の、低い技術水準を体化した資本ストックをベースにした生産体系であるためである。こうした状況がまさに、1980年代末までの、「南北格差の拡大」の状態であったと考えられる。

図4にみるように、1990年代初頭以降、特に21世紀に入って、「南北格差の収斂」が急速に進展したのは、図3において、D点からA点への劇的なシフトが生じたために他ならない。

図4 先進国と新興国・発展途上国の実質GDP成長率（1980－2011）

(IMF World Economic Outlook Data Base)



このように発展途上国・新興国の生産関数がこれまでの $y=h(k)$ から先進国の生産関数である $y=f(k)$ にシフトすることが可能であったのは、大量の資本および技術の移転が先進国から発展途上国・新興国に対して行われたためであり、これを現実にしたのは、先進国多国籍企業の発展途上国・新興国への大規模投資、特に、本稿でこれまで論じてきた日米欧多国籍企業の国際的な独占的競争の二つの方式によるものに他ならない。

ひとたび、 $y=f(k)$ の軌跡に乗ってしまえば、しかも、上記二つの方式によって、恒常的に資本と技術が発展途上国・新興国に移転され続ければ、一人当たり所得水準が依然として低い発展途上国・新興国が先進国に比して高い成長率を経験するのは当然である。図3のA点における成長率（接線の傾き）は、B点におけるそれよりもはるかに高い。

もちろん、資本と技術を受入れて、これを自国の経済開発に有効に利用し、競争力のある産業・多国籍企業を育成し、高度成長を図っていくためには、投資受入国側がそうした開発主義的な政策を実現し、必要な経済・社会基盤を整備し、人材を育成することが必要である。

さらに対外政策についても開発主義的な政策を立案・実行する能力を持たなければならない。例えば、P. Buckley<sup>vii</sup>は、政府が自国の多国籍企業育成を図るに際し実現すべき、下記表2のような対外政策を検討している。東アジアの多くの国および世界中の新興国と呼ばれる国は、今や、開発主義的政策を実行して、D点からA点へのシフトを目指し、さらに、B点を目指して、 $y=f(k)$ の軌跡を進みつつある。先発の新興国の成功に習って、D点からA点へのシフトを目指す発展途上国は、今後一層増加すると見られることから、「南北格差の収斂」の歴史的潮流に参加する発展途上国は、世界的に拡大していくものと見込まれる。

表2 政府が自国の多国籍企業育成を図るときの対外政策 (P. Buckley および筆者修正)

	貿易	技術貿易	直接投資
対内	最終財の輸入 (マイナス)	製品技術の輸入 (マイナス)	市場開拓型の直接投資 (マイナス)
	中間財の輸入 (プラス)	生産技術の輸入 (プラス)	資源確保型の直接投資 (プラス)
	資本財の輸入 (プラス)		効率追求型の直接投資 (?): 筆者修正(プラス)
対外	最終財の輸出 (プラス)	製品技術の輸出 (プラス)	市場開拓型の直接投資 (プラス)
	中間財の輸出 (?)	生産技術の輸出 (マイナス)	資源確保型の直接投資 (プラス)
	資本財の輸出 (?)		効率追求型の直接投資 (?): 筆者修正(プラス)

プラスは促進、マイナスは抑制

このように、投資受入国側の開発主義的な政策と二つの方式による先進国多国籍企業の国際的な独占的競争とが相乗効果を伴って、「南北格差の収斂」という歴史的な転機を産み出していることは疑いない。表3に見るように、2008年の世界金融危機、最近のユーロ危機を経ても、発展途上国・新興国は、当面、先進国を上回る成長率を維持している。

世界規模での供給サイドの汎用品化は、発展途上国・新興国の実質購買力増加にも貢献し、これが、さらにセカンドベスト市場の成長を生み、需要サイドの汎用品化の増強に寄与している。このように、世界規模での需要・供給両面からの汎用品化と「南北格差の収斂」の世界的拡大という歴史的趨勢は、不可分の関係にあるところから、日本および日本企業は、その競争力のあり方を見直すときに、世界規模での需要・供給両面からの汎用品化は、変えることの出来ない歴史的な趨勢であることを認識する必要がある。

表3 主要国・地域の GDP 成長率（%）実績及び見込み

(IMF, World Economic Outlook, October 2012)

	2010	2011	予測 2012	予測 2013
世界	5.1	3.8	3.3	3.6
先進国	3	1.6	1.3	1.5
米国	2.4	1.8	2.2	2.1
日本	4.5	-0.8	2.2	1.2
ドイツ	4	3.1	0.9	0.9
フランス	1.7	1.7	0.1	0.4
英国	1.8	0.8	-0.4	1.1
ユーロ圏	2	1.4	-0.4	0.2
EU	2.1	1.6	-0.2	0.5
発展途上国・新興国	7.4	6.2	5.3	5.6
ロシア	4.3	4.3	3.7	3.8
中国	10.4	9.2	7.8	8.2
インド	10.1	6.8	4.9	6
ブラジル	7.5	2.7	1.5	4
メキシコ	5.6	3.9	3.8	3.5

## 終章 結論

本稿では、先進国多国籍企業による現代の国際的な独占的競争の実態を明らかにし、そうした競争の実施に当たっては、競争力の根源の相違から、日本企業による関連企業間のクローズドネットワーク方式による新製品の開発および品質・生産性の向上と欧米企業によるオープンネットワーク方式による新製品の開発および品質・生産性の向上とがあることを解明した。前者は「漸進的、ボトムアップ型の革新的イノベーション」を基軸にするものであり、後者は「急進的、トップダウン型の革新的イノベーション」と「破壊的イノベーション」を基軸にするものである。いずれも、発展途上国・新興国への大規模な資本・技術の移転を伴うものであり、これは、発展途上国・新興国の開発主義的政策とあいまって、これら諸国の高度成長による「南北間格差の収斂」、新興国企業の急成長をもたらした。

先進国多国籍企業による「現代の国際的独占的競争」のための戦略、発展途上国・新興国の台頭による「南北間格差の収斂」そして、「世界規模での需要・供給両面からの汎用品化」とは相互に相乗効果を持つもので、一体不可分であり、当面、この趨勢は変わらない。

このことは、世界規模での需要・供給両面からの汎用品化が、企業の国際競争力に重大なインパクトを持つ日本企業の場合、特に留意すべき点である。

汎用品化が容易に進まない（A）産業にあっては、「複合財としての性格を持つ特殊財」である製品・部品にかかわる企業は、「日本型選好」に基づく関連企業間のクローズドネットワークを徹底的に推進することに戦略的意味がある。

（B1）産業に属する企業においては、（B2）産業へのシフト、または、（A）産業へのシフトを図ることが必要である。どちらのシフトを図るにしても根本的な組織イノベーションが必要である。

以上

---

(参考文献)

- ① AOKI, Masahiko (1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese economy*, Cambridge: Cambridge University Press
- ② Buckley, Peter J. "Government Policy responses to strategic rent-seeking transnational corporations" *Transnational Corporations Journal*
- ③ Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press
- ④ DUNNING, John H. (1993) *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham: Addison Weseley Publishers Ltd.
- ⑤ HAMEL, Gary (2006) "The Why, What and How of Management Innovation" *Harvard Business Review*, February, 2006
- ⑥ Henderson, Rebecca M. and Clark, Kim B. [1990] "Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms—Technology, Organizations, and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 1990 (March)
- ⑦ TEJIMA, Shigeki (1998) "Japanese international investment in the regions of East Asia and the Pacific: a horizontal division of Labor?" In: Mirza, Hafiz (ed) : *Global Competitive Strategies in the New World Economy-Multilateralism, Regionalization and the Transnational Firm*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., pp 214-241
- ⑧ TEJIMA, Shigeki (2000) : "Japanese FDI, the Implications of "Hollowing Out" on the Technological Development of Host Countries," In: *International Business Review* 9, pp 555-570
- ⑨ TEJIMA, Shigeki (2000) : "The Effects of the Asian crisis on Japan's Manufacturing Foreign Direct Investment in Asia," In: Blechinger, Verna. and Lgewie, Jochen. (eds) : *Facing Asia—Japan's role in the Political and Economic Dynamism of Regional Cooperation*, Munchen, IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp 199-216
- ⑩ TEJIMA, Shigeki (2003) : "Japan's Manufacturing FDI in China—Its Characteristics in Comparison," In: Haak, Rene and Hippert, Hanns G. (eds) : *Focus China—The New Challenge for Japanese Management*, Munchen, IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp 61-81
- ⑪ TEJIMA, Shigeki (2006) "Changing Competitiveness of Japanese Firms and Role of Japan's FDI" *The Indian Economic Journal* Vol. 54 No. 1, April-June, 2006, pp 83-111
- ⑫ DOZ, Yves (2006) "Optimizing Meta-national Innovation Processes", INSEAD, Fontainebleau and Singapore, A paper for the RIETI Policy Symposium "Global Management and Innovation of Japanese Enterprises-The strength of Global Management and Future Challenge" Tokyo, January 26th, 2006 "Tapping the world for Global Innovation"
- ⑬ United Nations, UNCTAD, World Investment Report, 1991-2011
- ⑭ WILLIAMSON, Oliver E. (1983) *Markets and Hierarchies—Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press
- ⑮ WILLIAMSON, Oliver E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press
- ⑯ WILLIAMSON, Oliver E. (1986) *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*, London, Wheatsheaf Books, Ltd.,
- ⑰ WILLIAMSON, Oliver E. (1995) : (ed) *Organization theory from Chester Barnard to the Present and Beyond*, New York and Oxford, Oxford University Press
- ⑱ 青木昌彦・安藤晴彦編著 [2002] 「モジュール化—新しい産業アーキテクチャの本質」 東洋経済新報社
- ⑲ クレイトン・クリステンセン (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳) [2001] 「イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を減ばすとき」 翔泳社
- ⑳ 経済産業省、「海外事業活動基本調査」第28回－38回
- ㉑ 手島茂樹 [2001] 「海外直接投資とグローバル化」 中央大学出版部
- ㉒ 手島茂樹 [2002] 「成熟産業における組立企業と部品企業の最適取引形態とその国際展開について」『二松学舎創立125周年記念論文集』 pp 147-188



- ②③ 手島茂樹 [2006]「変革期における日本企業の対外直接投資—日本企業の競争力強化への道」国際ビジネス研究学会年報 2006 pp 151-169
- ②④ 手島茂樹 [2007]「日本の製造業企業の国際競争力—海外展開を通じた流失と再生」、『季刊 国際貿易と投資』第 70 号 2007 年冬号 pp 4-18
- ②⑤ 手島茂樹 [2007]「日本型選好、日本型人材、『費用最小化（CM）型組織』に立脚した日本企業は、海外事業を通じて、その国際競争力を再生できるか」『異文化経営研究』第 4 巻 pp 42-57
- ②⑥ 手島茂樹 [2008]「日本企業の海外事業展開における TCM 組織から MD 組織への変革と創造的オープンネットワーク形成の可能性—大連等に進出した日米欧アジア企業の経験の検証」『国際政経』第 14 号、pp 33-49
- ②⑦ 手島茂樹 [2009]「国際金融危機・世界同時不況が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」『季刊国際貿易と投資』No.76 2009 年夏号 pp 5-19
- ②⑧ 手島茂樹 [2010]「変化期の日本企業の国際競争力と成長戦略」『世界経済評論』2010 Vol.54 No.2、pp 33-40
- ②⑨ 手島茂樹 [2010]「世界金融・経済危機が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」『多国籍企業研究』第 3 号 pp 77-115
- ③⑩ 手島茂樹・藤原弘共著 [2010]「世界同時不況下での生き残りをかけて」（株）リブロ、第 1 章・第 3 章・第 7 章
- ③⑪ 手島茂樹 [2011]「日本企業の海外事業展開が日本企業の国際競争力に及ぼす影響及び今後の課題：新しいイノベーションの視点」『季刊国際貿易と投資』No.83 2011 年春号 pp 64-78
- ③⑫ 手島茂樹 [2011]「日本企業の海外事業展開を通じた日本の産業競争力再生は可能か」『国際政経』第 17 号、pp 21-46
- ③⑬ 手島茂樹 [2012]「海外事業展開を通じた日本企業の国際競争力再建」『季刊国際貿易と投資』No.87 2012 年春号 pp 52-69
- ③⑭ 手島茂樹 [2012]「協調と競争：イノベーションから見る日本の競争力」『世界経済評論』2012 Vol.56 No.4、pp 29-34
- ③⑮ 手島茂樹 [2012]「国際経済の歴史的な転換点の元で、世界金融経済開き及び欧州ソブリン危機に直面する日本企業の国際競争力の現状と課題」『国際政経』第 18 号、pp 1-19
- ③⑯ 手島茂樹 [2012]「海外直接投資と新興国の発展・新興国企業の成長」多国籍企業学会著『多国籍企業と新興国企業』第 2 章、pp 33-56、文眞堂
- ③⑰ 延岡健太郎、伊藤宗彦、森田弘一 [2006]「コモディティ化による価値獲得の失敗：デジタル家電の事例」『RIETI Discussion Paper Series』06-J-017
- ③⑱ 深尾京司、日本経済研究センター編 [2008]「日本企業の東アジア戦略—米欧アジア企業との国際比較」日本経済新聞出版社
- ③⑲ 藤本隆宏 [2011]「設計比較優位説のプロセス的基礎」『生産性とイノベーションシステム』第 6 章、日本評論社
- ④⑩ 宮崎智彦 [2008]「ガラパゴス化する日本の製造業」東洋経済新報社
- ④⑪ 村上泰亮 [1992]「反古典的政治経済学—進歩史観の黄昏」中央公論社
- ④⑫ 八代尚宏 [2009]「労働市場改革の経済学」東洋経済新報社
- ④⑬ 渡辺聡子、アンソニーギデンス、今田高俊、[2008]「グローバル時代の人的資源論—モチベーション・エンパワーメント・仕事の未来」東京大学出版会

- 
- i 参考文献 No.35 の pp 12-15
  - ii 参考文献 No.41 の第 8 章
  - iii 参考文献 No. 11 および 23-36
  - iv 参考文献 No. 15
  - v 参考文献 No. 7-11, 21-36
  - vi 参考文献 No. 31-36
  - vii 参考文献 No. 2